



الجامعة الإسلامية
دبلوم التعليم العالي
تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني

بحث تخرج بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

إعداد الطالبة
عزيزة سهيل أبو حليلة

إشراف الدكتور
د. إياد الدجني

قدم هذا البحث استكمالاً لنيل درجة الدبلوم العالي تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني

2013-2012

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"وَقُلْ رَبِّیْ نَزَّ عَلَیَّ عِلْمًا"

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

"اللّٰهُمَّ عَلِّمْنَا مَا يَنْفَعُنَا، وَانْفَعْنَا بِمَا عَلَّمْتَنَا، وَزِدْنَا عِلْمًا"

إهداء

إلى ينبوع العطاء الذي نزرع في نفسي الطموح والمثابرة والدي العزيز

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب . . . أمي الغالية

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي اخوتي واخواتي

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي صديقاتي

إلى من ضحوا بجرمتهم من اجل حرية غيرهم الاسرى والمعتقلين

إلى من هم اكرم منا مكانة شهداء فلسطين

إلى كل محبي العلم والمعرفة

إلى الدكتور الفاضل اياك الدجني .

إلى من احتضنتني كل هذا الكم من السنين فلسطين الحبيبة

إلى كل من ساهم في انجاح هذا العمل

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المنظمات المجتمعية المدنية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم.

ولجعل هذه الدراسة أكثر واقعية وعلمية وموضوعية، فقد تم إعداد استبانة وتم توزيعها على عينة من الموظفين والمدراء في هذه الجمعية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على 23 موظف ليقوم العاملون في الجمعية بالإجابة على أسئلتها، وقد تم استرجاع 12 استبانة حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج spss الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن 87,٦٦% من العاملين لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنه يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 4.50. كذلك اشتملت الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية بقطاع غزة وقد أظهرت النتائج أن 75.2% من العاملين لديهم وضوح.

وأظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساعدة الكافية من إدارة الجمعية وأظهرت الدراسة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى للجنس **لصالح الذكور** وذلك في الدرجة الكلية للاستبيان، وكذلك للخصائص التنظيمية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى لطبيعة العمل (موظف، متطوع).

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	إهداء
ج	ملخص البحث
د	فهرس الموضوعات
و	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار النظري
1	المقدمة
2	مشكلة البحث
2	فرضيات البحث
2	أهمية البحث
3	أهداف البحث
	المبحث الأول
3	أدبيات الدراسة التخطيط الاستراتيجي
4	مفهوم التخطيط الاستراتيجي
4	سمات التخطيط الاستراتيجي
4	أهمية التخطيط الاستراتيجي
5	خصائص التخطيط الاستراتيجي
6	مراحل التخطيط الاستراتيجي
7	مستويات التخطيط الاستراتيجي
9	المبحث الثاني: منظمات المجتمع المدني
9	تعريف منظمات المجتمع المدني
9	نبذة عن جمعية تطوير بيت لاهيا:
11	المبحث الثالث: إدارة الأزمات
11	مفهوم الأزمة

11	مفهوم إدارة الأزمات
11	العناصر الأساسية للأزمة
12	العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة
12	خصائص الأزمة
13	مراحل إدارة الأزمات
14	مستويات إدارة الأزمات
16	المبحث الرابع: الأزمات التنظيمية
16	خصائص الأزمات التنظيمية
17	الآثار المتوقعة للأزمات علي السلوك التنظيمي
17	تشكيل فريق إدارة الأزمة
19	مراحل عمل فريق إدارة الأزمات
21	أساليب حل الأزمات والتعامل معها
24	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
30	الفصل الثالث: الإطار العملي
30	منهج الدراسة
30	مجتمع الدراسة وعينتها
30	أداة الدراسة
31	صدق الاستبيان
34	نتائج الدراسة
42	النتائج
43	التوصيات
44	المراجع
45	الملاحق

فهرس الجدولء

م	الجدول	الصفحة
1.	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الجنس وطبيعة العمل	29
2.	صدق الاتساق الداخلي للاستبيان	30
3.	معاملات ارتباط أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان	31
4.	معاملات الثبات للاستبيان ومجالاته باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية	32
5.	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للاستجابات على مجالات الاستبيان	33
6.	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للاستجابات على مجال مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة	34
7.	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للاستجابات على مجال دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات	36
8.	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للاستجابات على مجال دور فرق العمل في إدارة الأزمات	37
9.	اختبار مان ويتي لدلالة الفروق في ممارسة التخطيط الاستراتيجي يعزى لجنس الموظف	38
10.	اختبار مان ويتي لدلالة الفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي يعزى لطبيعة العمل	39

فهرس الأشكالء

م	الشكل	الصفحة
1.	مستويات التخطيط الاستراتيجي	8
2.	تشكيل فريق إدارة الأزمات	17
3.	الأوزان النسبية للاستجابات على مجالات الاستبيان	33

الفصل الأول الإطار النظري

المقدمة:

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها. لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط على اعتبار أن التخطيط بمفهومه العام هو " عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل وأولوياته " حيدر، 1999 .

بناءً على ما سبق فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنشأة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته(الأشقر:2002،4)

المنظمات وفشلها يتوقف فيما يتوقف عليه على مدى امتلاك مديريها للمهارات الإدارية ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفعالية من تلك التي لا تستخدمه. (الأشقر:2002،4)

كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرات في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني إن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات علي مستوى المنظمة والدولة.

ويعرف التخطيط لإدارة الأزمات :

عرف مكاوي التخطيط لإدارة الأزمات علي أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للازمات المحتملة (مكاوي : 2008)

مشكلة البحث:

جاء هذا البحث للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة وأثره علي مواجهة الأزمات التي تعترض نموه وتقدمة وهذا ما يمكن إن نلخصه في مشكلة البحث من خلال الإجابة علي الأسئلة التالية:

1. ما مدي ممارسة المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي؟
2. كيف تتعامل الجمعية مع الأزمات التي تواجهها؟.
3. هل توجد هناك علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في هذه المنظمات؟
4. ما علاقة المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية؟
5. ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.؟

فرضيات الدراسة:

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ بين التخطيط الاستراتيجي وبين القدرة علي ممارسته.

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ بين الازمة وكيفية مواجهتها

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ بين دور التخطيط الاستراتيجي والقدرة علي ادارة الازمات

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ بين معوقات التخطيط الاستراتيجي و لمتغيرات الشخصية

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ بين دور التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال:

1. بيان الاستراتيجية لمواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المنظمات.
2. بيان المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات وهو المدخل الوقائي أي محاولة التنبؤ بما سيحدث.
3. بيان كيف يمكن مواجهة الأزمات من خلال إدارتها.
4. تحفيز المسؤولين وخاصة الإدارة العليا إلي أهمية إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات.

أهداف البحث::

1. التعرف علي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
2. التعرف علي كفي إدارة الأزمة.
3. كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي مواجهة الأزمات.
4. التعرف على علاقة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي بممارسته عمليا.
5. استكشاف ما إذا كان هناك أثر لبعض الخصائص(المتغيرات الشخصية "والتنظيمية" في آراء العاملين حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي.

محتويات البحث:

الفصل الأول : الاطار النظري.

المبحث الأول:التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني:إدارة الأزمات

المبحث الثالث: الأزمات التنظيمية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الإطار العملي

أدبيات الدراسة :التخطيط الاستراتيجي Strategic planning

أولا: التخطيط الاستراتيجي وتطوره:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة وتحويلها إلي برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال ،حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محليا وعالميا ،وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها علي المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص وتهديدات ،كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية ،لتتعرف علي مواقع القوة والضعف فيها،وبعدها تسعى منظمات الأعمال من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات ،كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب علي التهديدات والعقبات للحفاظ علي استمرارية بقائها وصولا بها لتبؤ الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها.وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة

الحاجة المتأتية من البيئة الخارجية :فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف علي كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي Concept of Strategic Planning

التخطيط الإستراتيجي هو عملية متواصلة ونظام يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه(العزاوي،4/2009)

مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب.(مجيد،ك.45/2003)

أما بيتر فيعرفه على انه عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل ، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات ت.(العزاوي:4/2009)

ثانيا: سمات التخطيط الاستراتيجي:

من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي:

- أ. أسلوب عملي على جميع مستويات الإدارات الثلاث
- ب. نظام شامل ومتكامل لتحدي:
- ت. مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والأهداف
- ث. مجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة.
- ج. خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.
- ح. رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في أداء الشركة، والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات وما نعبر عنه SWOT (Jones.: 2002)

ثالثا: أهمية التخطيط الاستراتيجي :

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده، والبعض قد تعمق كثيرا حول فاعلية هذا النوع من التخطيط إن التخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية هامة لكافة المنظمات تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة .وبالرغم من الطبيعة المربكة لعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيرا من الصعوبات الناتجة عنها.

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما إن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.

قد أشار (Jones،2002:5) إلى أن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار، التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى. فيما يذكر (1998 Moore) إلى إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتبع من منافعه المتمثلة بالاتي:

- أ- الإجابة على الأسئلة التي تواجه المنظمة.
- ب- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- ت- يضع أهدافا محددة للإنجاز.
- ث- يصلح كقناة للاتصال.
- ج- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة.
- ح- يزود بالاحتياجات التدريبية.
- خ- إن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
- د- من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال، وليست تأجيل أو تمهل .
- ذ- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية.
- ر- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج، ولا توضع على الرفوف للتباهي.
- ز- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسه وأن تحتوى على مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست مجرد فضاء ففاض.
- س- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليت دفاعية مغلقة. (خالد ، وائل ، . 15/2007 الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي)
- ش- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- ص- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها. (الكرخي، 22/2009)

رابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- أ- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
- ب- عملية شمولية تكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.

- ت- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها، وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- ث- عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة ،ومتأثرة بالنقاطع الحاصل بأبعاد ليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.
- ج- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة ،وليست متأخرة ،وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
- ح- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم ،وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
- خ- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم ،وليست عمليات تأثر وردود أفعال.
- د- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة ،وليت دفاعية مغلقة.
- ذ- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.
- ر- عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات منقطعة.
- ز- أن يكون التخطيط الاستراتيجي واقعي وليس عملية مساومات سياسية.
- س- إن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
- ش- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة للنتائج ،ولا توضح على الرفوف للتباهي .
- ص- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسه وأن تحتوي علي مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست مجرد فضفاض.
- ض- من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال ،وليست تأجيل أو تمهل . .(حمدان،وائل ،، 13/2007 الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي)

خامسا: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

كيف يخطط البشر؟ هذا السؤال يوجه للأفراد وللجماعات وللمؤسسات والشركات وللحكومات أيضا تظهر عملية التخطيط واضحة بشكل كبير في قرارات الأفراد المهنية، فهي تبرز في ميزانية الأسرة وجدول إنتاج الشركات وبرامج وسياسات الطاقة والبيئة، والدفاع والخدمات الإنسانية.....الخ وعملية التخطيط هي عملية التخطيط هي عملية إجرائية تتكون من ثلاث مراحل رئيسية:

أ- مرحلة إعداد الخطة وإقرارها:

تعتبر عمل إعداد الخطة مرحلة حساسة وتتطلب درجة عالية من الدقة والموازنة بين الإدارة والتوجهات السياسية في الدولة وحاجات السكان من جهة أخرى حتى يتم إعداد خطة مقبولة من جميع الأطراف وقابلة للتنفيذ.

تبدأ مرحلة إعداد الخطة بدراسة وتحليل الوضع القائم والتنبؤ بماذا يمكن أن يصبح عليه الحال في المستقبل، ومن ثم تأتي الخطوة الثانية والتي تتمثل في تحديد ماذا نريد أن نغير أو نطور .

ب- مرحلة التنفيذ الخطة:

بعد إقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية في المراكز والأقاليم والجهات المعنية في القطاع الخاص بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤوليته والواجبات الملقاة علي عاتقه بعد أن يتم اعتماد مراحل التنفيذ وبرامج التنفيذ الزمنية لكل مرحلة ،وهنا لا بد من الإشارة إلي ضرورة وجود تنسيق كامل بين القطاعين الخاص والعام أثناء تنفيذ الخطة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة ،علما بأن مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ غير ملزمة.

ولتنفيذ الخطة بشكل ناجح ،لا بد من دراسة إجراءات تنفيذها في المستويات المكانية الثلاث والقطاعات الاقتصادية المختلفة وأيضا يجب تحديد أولويات تنفيذ البرامج والمشاريع المختلفة وفق سلم أولويات مبني علي حاجات السكان إلي جانب ذلك لا يجب إن تزيد كلفة تنفيذ البرامج والمشاريع عما هو مقرر في الخطة،بالإضافة لما سبق يجب أثناء عملية التنفيذ مراعاة مدى وفرة الإمكانيات المادية والبشرية في المناطق الجغرافية المختلفة وكذلك علاقة البرامج والمشاريع المراد تنفيذها بالبرامج والمشاريع التي تم تنفيذها في المنطقة أو الإقليم في خطة سابقة. (غنيم: 100/2008)

ت- مرحلة متابعة وتقييم الخطة:

لا تقل أهمية هذه المرحلة من مراحل عملية التخطيط السابقة،بل تكاد تكون هذه المرحلة علي درجة عالية من الأهمية ليس فقط للخطة الحالية بل للخطط المستقبلية ،لذلك دائما ما يقال بأن نجاح عملية التخطيط يرتبط بشكل كبير بمدى كفاءة عمليتي المتابعة والتقييم.(غنيم: 100/2008)

سادسا: مستويات التخطيط الاستراتيجي:

أ. الاستراتيجيات علي مستوى المنظمة:

حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة لكل وتتخذ القرارات استراتيجية معها علي هذا المستوى كوضع إستراتيجية لمنظمة السكري أو لهيئة المعاشات.

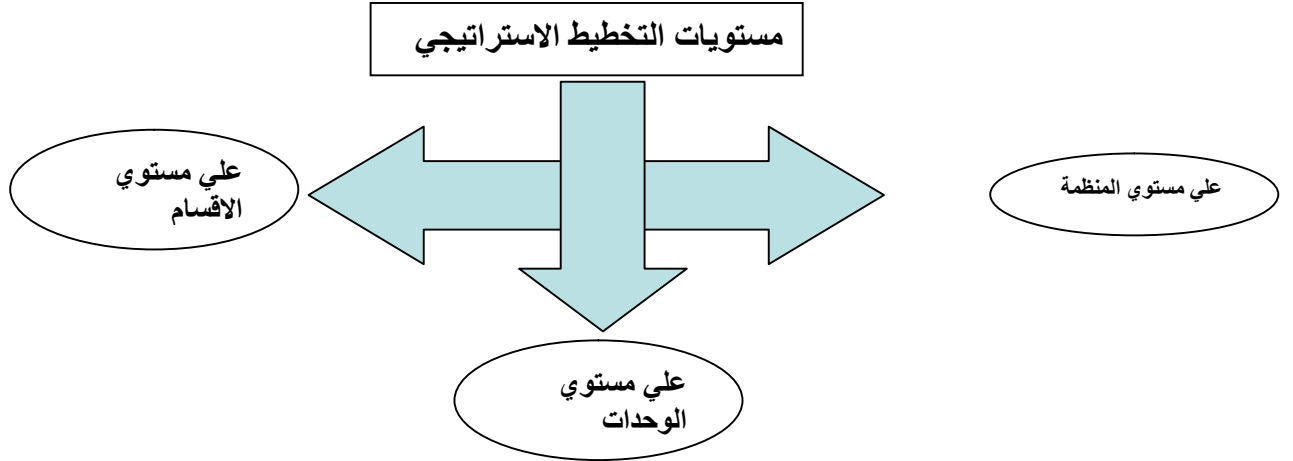
ب. الاستراتيجية علي مستوى الوحدات:

وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر مثل الجامعات حيث توضع إستراتيجية لكل كلية من كلياتها وتتسق مع الإستراتيجية العامة للجامعة.

ج. الاستراتيجية الوصفية:

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات مثل وضع إستراتيجية قسم الفيزياء والكيمياء وقسم علوم الحياة في كلية العلوم وتميزه هذه الاستراتيجية بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم. (غينيم: 57/2008)

وبين الشكل التالي مستويات التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأقسام.



شكل رقم (1) (غينيم: 57،2008)

المبحث الثاني

تعريف منظمات المجتمع المدني:

منظمات المجتمع المدني هي أي منظمة غير ربحية تؤسس وتدار من قبل مواطنين دون أي تمثيل رسمي لطواقم أو وكالات حكومية وتعتبر كيانا عدليا مستقلا وتمنح كافة الحقوق والواجبات والصلاحيات والحصانات الضرورية لتحقيق أهدافها الإنسانية مع المحافظة على استقلاليتها(دراسة حول دور منظمات المجتمع المدني في تنمية المرأة الفلسطينية ص7).

تاريخ منظمات المجتمع المدني

نشأت مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين منذ العهد العثماني حيث كانت عبارة عن مؤسسات خيرية وثقافية للمناصرة من أجل القضايا السياسية ولحشد التأييد الجماهيري لأهدافها، أما جذور المؤسسات السياسية تعود للحكم الأردني والمصري حيث نشأت مؤسسات مهنية وخيرية لتلبية احتياجات السكان إما مساعدة أو تكملة أو معارضة لسياسات الحاكم، أما الجيل الثالث فكان تحت الاحتلال الإسرائيلي فتطورت المؤسسات لتقوم بمهام ومسؤوليات هي من صلب مسؤوليات السلطة وكمساعدة للمبادرات الدولية لإغاثة الفلسطينيين كذلك في الانتفاضة الأولى ظهرت مؤسسات التنمية والحقوقية وكانت تقدم الخدمات للفقراء والمهشمين في سياق غياب العدالة الاجتماعية ، وبعد قيام السلطة أصبحت مؤسسات المجتمع المدني أكثر حيوية ونشاطا وتأثيرا رغم التنافس الذي كان قائما مع السلطة على التمويل الذي أصبح أكثر تجاوبا مع منظمات المجتمع المدني من السلطة.(إستراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية 2006)

أنماط مؤسسات المجتمع الفلسطيني:

نبذة عن جمعية تطوير بيت لاهيا:

تأسست جمعية تطوير بيت لاهيا في 1994/9/1 كجمعية غير ربحية مع بداية تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية ، وبنية هذه الجمعية من اجل البناء والتطوير للوطن والإنسان في كافة المجالات وعلى كامل الأصعدة وخاصة في شمال قطاع غزة وكان أهم ركائز هذه الجمعية هي التنمية والتطوير لتحقيق هدف لبناء مجتمع ديموقراطي مبنى على أساس المساواة والعدالة الاجتماعية والنهوض بعملية التنمية البشرية المستدامة .

الرؤية:

أن تصبح جمعية تطوير بيت لاهيا لها دورا رياديا ومؤثرا في عملية بناء قدرات المجتمع المحلي في جميع المجالات لتحقيق التنمية المجتمعية.

الرسالة:

تسعي جمعية تطوير بيت لاهيا لتقديم خدمات "تنموية، زراعية، ثقافية، تربوية، صحية، اجتماعية، اغاثية" وذلك للنهوض بثقافة أفراد المجتمع بالعمل المؤسساتي من اجل المشاركة الفاعلة في بناء مجتمع فلسطيني أفضل. (جمعية التطوير بيت لاهيا)

<http://www.masader.ps/p/ar/node/6002>

المبحث الثالث

إدارة الأزمات Crisis Management

أولاً: المفهوم اللغوي للأزمة:

(أبو فارة، ترجع استخدام أزمة إلي علم الطب الإغريقي القديم، وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة علي وجود نقطة تحول مهمة ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب علي هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة وإما موته. (أبو فارة: 2009، 21).

مفهوم الأزمة:

الأزمة هي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة وتتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءا اذا ضاعت وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة علي ذلك الموقف وعلی اتجاهاته المستقبلية.

ويعرف التخطيط لإدارة الأزمات :

عرف مكاوي التخطيط لإدارة الأزمات علي أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للزمات المحتملة (مكاوي: 2008)

ثانياً: مفهوم إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث وإدارة الأزمات هي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منظمة ومرتبطة لحالات الأزمات ، وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة علي الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح.

ثالثاً: العناصر الأساسية للأزمة:

هناك ثلاثة عناصر للأزمة، وهذه العناصر هي:

1. عنصر المفاجأة: إذ أن الأزمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضا.
2. عنصر التهديد: تتضمن الأزمة تهديدا للأهداف و المصالح في الحاضر والمستقبل.

3. عنصر الوقت: أن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتنا ضيقا ومحدودا.

رابعاً:العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة:

هناك من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول دون إصدار انحذارات مبكرة تنبئ بقرب وقوع أزمة ،وأهم هذه العوامل ما يأتي :

حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمة المحتملة عن الأطراف والأفراد الذين يحتاجون إليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فان إشارات الإنذار المبكر لاتصل إلي هذه الأطراف والي هؤلاء الأفراد.

عدم قدرة المنظمة علي الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة (ومنها الأزمات)، خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الأزمات ،إذ إن هذا المواقع يؤدي إلي عدم الاهتمام الكافي بما يحيط بالمنظمة من مخاطر وأزمات،وهذا يؤدي إلي وقوع المنظمة في الأزمات قبل أن ترصد أية إشارات انحدارية مبكرة خاصة بهذه الأزمة. (أبو فارة: 2009، 21).

خامساً:خصائص الأزمة :

وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة ،بما ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدي صناع القرار ،مما يؤدي إلي عدم القدرة علي تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفاعلة.

الأزمة تؤدي إلي إحداث مفاجأة كبيرة وعنيت عند وقوعها،وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (من مديرين وعاملين وموردين وزبائن ومجتمع).

تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة إلي التهديدات والي ضغوط كبيرة من جانب إطراف متعددة، وهذه التهديدات والضغوط تلحق الذي والضرر بأهداف المنظمة وأدائها واستقرارها ومعدلات نموها وحصتها السوقية.

ظهور ، فض القوي التي تدعم الأزمة وتؤيد كل مايقود إلي تفاقمها ،ومن أهم هذه القوى :أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة،وأصحاب مشكلات سابقة لم تعالج مشكلاتهم بصورة جوهرية،ويؤدي ظهور هذه القوى إلى دعم شدة و عنفوان الأزمة وتزداد المطالبات بضرورة إحداث تغييرات إدارية جوهرية في المنظمة.(يوسف:2009، 27).

الإدراك أنها نقاط تحول يصعب على المنظمة تحملها لمدة طويلة وبالتالي قد تفقدها توازنها بشكل قد يؤدي إلى نهايتها.

أ- مجموعة من الأحداث المتشابكة والمتراطة مع بعضها بعض، والتي ينتج عن ترابطها ظروف جيدة.

ب- تهديدا أساسيا لمصالح الكيان الإداري واستمرار في ادائة الوظيفي.

ت- تتطلب قرارات مهمة وسريعة في فترة زمنية قصيرة.

ث- توفر عنصر الخطر الذي قد يؤدي إلى احتمال تصاعد الأزمة إلى مستوى المواجهة

ج- تتصف بوجود درجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة. (الصيرفي 2003 / 17)

سادسا:مراحل إدارة الأزمة:

1- مرحلة الأزمة التحذيرية:

هذه المرحلة هي مرحلة تحذير وانذر بالأزمة ،وهي تعبر عن نقطة تحول واضحة وجوهريّة في المنظمة ،وهناك بعض الباحثين يطلقون علي هذه المرحلة اسم مرحلة ما قبل الأزمة .إن إدراك هذه المرحلة وتشخيصها هو أمر في غاية الأهمية ،إذ أن الفشل في تشخيص هذه المرحلة في وقتها يؤدي إلي إن تضرب الأزمة المنظمة بقوة كبيرة ،حيث أن معني عدم إدراك المرحلة الأولى هو أن تجد المنظمة نفسها أمام المرحلة الثانية مباشرة،وهنا فان حدة الأزمة وشدتها تكون أكبر وأضخم بكثير.

2- مرحلة الأزمة الحادة:

بدخول المنظمة في مرحلة الأزمة الحادة فإنها تكون قد تجاوزت المرحلة أولى (المرحلة التحذيرية)ويكون من غير الممكن العودة إلي المرحلة السابقة،ويكون قد فات الأوان علي استعادة ما فقدت من خسائر وأضرار(علي الأقل في هذا الوقت)ويكون التركيز هنا علي منع وتقليل وقوع خسائر وأضرار إضافية نتيجة تصاعد حدة الأزمة ودخولها في المرحلة الثانية (مرحلة الأزمة الحادة) وتسعي إدارة المنظمة إلي السيطرة علي الأزمة (الأزمة الحادة)ويكون ذلك من خلال جهودها المكثفة للسيطرة علي مكان وتوقيت وكيفية اندلاع الأزمة وانفجارها.

3- مرحلة الأزمة المزمنة :

(أبو فارة: هي المرحلة التي تعقب مرحلة الأزمة الحادة وهي أول مراحل الأزمة (من حيث مدتها الزمنية) وعندما يكون لدى المنظمة خطة واضحة وفاعلة لإدارة الأزمات فإنها تكون أكثر قدرة علي إدارة هذه المرحلة وتقصير مدتها الزمنية والتي كلما طالت تلحق بالمنظمة إضرارا وخسائر إضافية، وقد أثبتت الدراسات إن المنظمات التي لا تمتلك خططا لإدارة الأزمات تعاني من طول المدة الزمنية لهذه المرحلة والتي قد تصل إلي ما يقارب ثلاث إضعاف المدة الزمنية لهذه المرحلة في المنظمات التي تمتلك خططا لإدارة الأزمات وتشهد هذه المرحلة متابعات كبيرة من إطراف متعددة لأسباب وتداعيات ونتائج الأزمة وتكثر فيها التفسيرات والتحليلات والتبريرات ويتم في هذا المرحلة تقويم الخطوات والإجراءات والخطط التي اتحدت لمواجهة الأزمة وإدارتها والتعاطي معها في المرحلة السابقة، ورصد نقاط القوة والضعف وتلك الخطوات والإجراءات والخطط، ومكافأة المبدعين والمجيدين في إدارتها، ويتم في هذا المرحلة استخلاص العبر من اجل الإستفادة منها في إدارة الأزمات المحتملة مستقبلا. (أبو فارة: 2009، 46).

4- مرحلة تسوية الأزمة:

تركيز إدارة المنظمة جهودها في هذا المرحلة علي تسوية الأمور وإعادةها إلي وضعها الطبيعي الذي كانت عليه قبل بداية المرحلة الأولى، ويكون ذلك بافتراض إن المنظمة نجحت في تجاوز المراحل الثلاث السابقة ووصلت إلي هذا المرحلة، وتركز إدارة المنظمة أيضا في هذه المرحلة على الإمساك بزمام الأمور بسرعة وحزم، وتحويل نقطة التحول إلي فرصة حقيقية للمنظمة تستفيد منها بصورة ايجابية.

ويكون نجاح إدارة المنظمة في هذا المرحلة أكثر فاعلية إذا كانت قد نجحت في رصد تحذيرات الأزمة في المرحلة الأولى (المرحلة التحذيرية) ونقل فاعلية إدارتها في هذا المرحلة إذا لم تكن قد نجحت ذلك، وفي هذا الحالة تكون التحديات أمامها أكبر، ويجب أن تبدل جهودا فوق العادية من أجل تسريع تحقيق تسوية نهائية وحاسمة للأزمة. (أبو الفارة: 2009/46)

سابعا: مستويات إدارة الأزمة:

تتعدد مستويات إدارة الأزمات وفقا لحجم الأزمة وأبعادها، وينبع هذا التعدد بطبيعة الحال اختلاف المستويات التي تتعامل مع الأزمة.

أولاً: المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة: وهو المستوى الذي يتولى وضع الإستراتيجية العامة للدولة وتحديد سياستها الحالية والمستقبلية وينبع هذا المستوى من رؤساء الدول ورؤس الحكومات داخل الدول وبالتالي فإن نوع الأزمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطراً دولياً أو كارثة تهدد المصالح القومية للدولة أو حروباً قد تنشأ بين دولتين أو أكثر وتعتبر إدارة الأزمة هنا في أعلى مستوى لها وتشتد حدتها ويكون التعامل مع أزمات هذا النوع بقدر كبير من الحيطة والحذر لما له من مردودات سلبية قد تنعكس على مصالح البلاد وسلامتها.

ثانياً: المستوى القومي لإدارة الأزمة: وهو المستوى الذي يتعامل مع الأحداث التي تهدد الأمن القومي أو تلك التي قد تصيب الكيان الاجتماعي للدولة بخلل يهدد أمنه ويهدد سلامته ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية من الدولة ذاتها وقد تكون خارجية تهدف إلى زعزعة النظام الأمني وتهدف إلى تقوي ضد عاصمة ولا اختلاف في التعامل مع الأزمة بين ما إذا كان الخطر داخلياً أو خارجياً فالعبرة هنا بالنتيجة.

ثالثاً: المستوى المحلي لإدارة الأزمة: هو أقل مستويات الأزمة خطورة لأن نطاقه المكاني ينحصر في أحد أقاليم الدولة أو إحدى منشاتها العامة أو الخاصة وقد يرتفع منحنى الأزمة في هذا المستوى ليصل من الخطورة بمكان يهدد الأمن القومي..

الأسلوب التنازلي: ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة خسائر المترتبة على ذلك (جاد الله: 2008، 56)

المبحث الرابع الأزمات التنظيمية

تعد الأزمات جزءاً هاماً وأساسياً من حياة أية منظمة . فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات. إذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهة الأزمة عندما تظهر في أي وقت فالأزمات لا تهدد استمرار عمليات المنظمة فقط بل تهدد حياة المنظمة نفسها وبقائها. فالأزمات يمكن إن تحدث بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية. (فارس، 2009/ موقع مركز المستقبل للبحوث والدراسات) <http://mcsr.net/activities/031.html> .

أولاً: خصائص الأزمات التنظيمية

إن الأزمات التنظيمية هي أحداث عادة ما تهدد الأهداف الأساسية للمنظمة وبقاء نجاح تلك المنظمة تنطلق الأزمات التنظيمية من أحداث ذات احتمال صغيرة في الحدوث ولكن ذات تأثير آبي علي جميع الأطراف عن حدوثها.

تأخذ الأزمات من خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الأحداث والعوامل المترامنة داخل وخارج المنظمة لا يستطيع المدير عادة التحكم في تلك الأحداث التي تسبب الأزمات فضلاً عن أن الوقت المتاح لاتخاذ القرارات عادة ما يكون ضيقاً جداً حديث الأزمات من خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الأحداث والعوامل المترامنة داخل وخارج المنظمة وجود ضغط متزايد من العديد من الأطراف الخارجية علي المنظمة للتعامل مع الأزمة بصورة فورية وتقليل آثارها مثل الحكومة وسائل الإعلام الرأي العام .. الخ

ترتبط الأزمات بوجود خسائر سواء خسائر مادية أو بشرية أو اجتماعية أو نفسية .. الخ تؤثر الأزمة عند حدوثها علي العديد من الأطراف موظفين عملاء هيئات حكومية ... إلخ . وينعكس اشترك العديد من الأطراف في الأزمة في ظهور نوع من الصراع بين تلك الأطراف

تحتاج المنظمة عادة فترة طويلة نسبياً قد تصل إلي عدة سنوات لإمكانيات الرجوع إلي الوضع السابق لحدوث الأزمة أو لوضع أفضل منه. (فارس، 2009/ موقع مركز المستقبل للبحوث والدراسات).

ثانياً: الآثار المتوقعة للأزمات علي السلوك التنظيمي

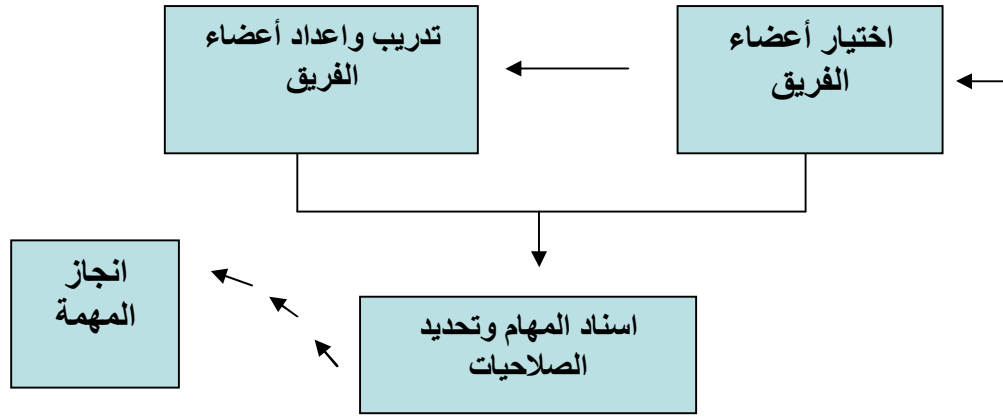
1. انخفاض درجة التكامل من قبل حدوث وزيادة رغبة الأفراد أو الوحدات الفرعية في المنظمة في إن تتبع سلوكا يسمى بالسلوك الانسحابي علي ترك المنظمة.
2. زيادة وتقوية أية الصراعات كانت موجودة قبل حدوث الأزمة
3. خفض قنوات الاتصال المستخدمة ونقص المعلومات
4. تقلص السلطة في المنظمة وخفض عدد الأفراد أو الوحدات المشاركة في ممارسة السلطة دون الرجوع إلي التدرج التنظيم.
5. زيادة الضغط علي الوحدات الأخرى العالي في المنظمة والتي تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد.
6. نتيجة لزيادة الضغط علي وحدات السلطة العليا في المنظمة فان هذا قد يعمل علي انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية مثل المشروع الاستقالة الجماعية أو إعلان حالة الإفلاس أو غير ذلك.
7. تقليل عملية الاستشارة في اتحاد القرار إلي أضيق حد ممكن
8. زيادة الأشكال الغير سليمة مثل الشللية حزبية أو حدوث تعارض بين شكل أو أكثر من السلوك المتوقع من الفرد أو ما يسمى بصراع الدور (فارس، 2009/ موقع مركز المستقبل للبحوث <http://mcsr.net/activities/031.html> والدراسات).

ثالثاً: تشكيل فريق إدارة الأزمات:

على الرغم من أن الأزمات قديمة في حدوثها قدم تاريخ الإنساني إلا إن الأزمات في عصرنا الحاضر اكتسبت خصائص وصفات لم تكون متواجدة فيها من قبل، وأصبحت ذات طابع خاص، حني تلك الأزمات التي سبق أن حدثت من قبل، واكتسبت الكيانات الإدارية خبرة التعامل معها، أصبحت في عصرنا الحاضر كأنها تحدث وتتم لأول مرة، لما اكتسبته من صفات وخصائص جديدة.

فالأزمة أصبحت متحررة ومتغيرة بشكل كبير، نتيجة لاختلاف الأوضاع والظروف، فضلاً عن تزايد تشابكها وتكاثف علاقاته، وتشعب عناصرها ومكوناتها، واتساع دائرة المهتمين بها، وتغير واختلاف قوي التأثير وقوى الرصد والتأثير و التأثير المتبادل بينها وبين البيئة المحيطة بها.

ويتخلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة أخرى، ويتم اعدادة وتدريبه وإسناد المهمة إليه، وتكليفه بمعالجتها، وتحديد المدى الزمني والحقوق والسلطات، والإطار العام للحركة ويمكن توضيح ذلك الإجراءات من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (2)، (اسليم، 2007، 78)

وبين من هذا الشكل إن العملية التنفيذية هي التي تتدخل في تحديد خصائص ومواصفات أعضاء فريق التعامل مع الأزمة، فالأزمة السياسية غير الأزمة الاقتصادية غير العسكرية غير الأسرية أو أزمة عمالية داخلية داخل أحد المشروعات.....

ومن هنا فان عملية اختيار فريق الأزمات وإسناد المهام إليه ترتبط بنوع الأزمة التي تتم مواجهتها الا ان هناك شروط معينة توافرها في أعضاء الفريق هي:

1. المهارة أو القدرة الأكبر علي التدخل الناجح في الأزمة.
2. رباطة الجأش وبرود الأعصاب، وعدم القابلية للانفعال أو التأثير النفسي والعاطفي إمام أحداث الأزمة
3. الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكولة إليه
4. التضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك
5. الولاء والانتماء لكيان الإداري
6. السرعة في اتخاذ القرارات
7. التفاؤل الطموح وقوة الإرادة

ومن هنا فان أعضاء الفريق يتم اختيارهم من الصفوة القلائل الذين تتوفر فيهم هذه الخصائص والمواصفات، ويعمل الفريق كوحدة متكاملة مترابطة لديها هدف واحد هو التعامل مع اللازمة. والحيلولة دون تدهور الموقف الازموي وإفراز الأزمة لنتائجها والحفاظ علي حيوية الكيان الإداري، وقدرته علي الاستمرار والصمود أمام أحداث الأزمة. (اسليم، 2007/78)

رابعاً: أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة:

يتم تشكيل الفريق القيادة رئيس مجلس الإدارة المنظمة أو من ينوي عنة، ومسؤولين عن تدفق الاتصال، والعلاقات العامة والشؤون القانونية والسكرتارية، وأخصائي نفسي اجتماعي ومستشار من خارج المنظمة يجب إن يتحلي الفريق بالعديد من السمات التي تتطلبها مواجهة الأزمة، كالقدرة علي العمل الجماعي والدقة والمرونة والجدية والتحمل والشجاعة والجرأة في اتخاذ القرار والقدرة علي الانجاز يقوم الفريق بإعداد خطة اتصالات الأزمة وبلورتها ووضع السيناريوهات المحتملة والتدريب علي تنفيذها، ويؤدي اشترك المجموعة في إدارة الأزمة إلي طرح المعلومات كثيرة تفيد في عملية التخطيط وتضمن عدم التنافر بين الأفراد مما يؤدي إلي سلاسة تنفيذ الخطة حال وقوع الأزمة. يتم توزيع المهام علي أعضاء الفريق بحيث يؤدي كل فرد مهمة محددة مع تجنب التداخل بين المهام. يتم تدوين البيانات عن أعضاء الفريق تتضمن العناوين وأرقام الهواتف حتي يمكن تجميع أعضاء الفريق بالسرعة الممكنة عند حدوث الأزمة.

القدرة للعمل لأوقات طويلة قد تستغرق أياماً. (فارس، 2009/ موقع مركز المستقبل للبحوث والدراسات.

أعضاء فريق إدارة الأزمة

أخصائي قانوني

أخصائي في العلاقات العامة

أخصائي مالي

أخصائي في الاتصالات السلوكية واللاسلكية

أخصائي في الشؤون العامة

رئيس المؤسسة أو من يمثله (فارس: 2009، موقع مركز المستقبل للبحوث والدراسات)

<http://mcsr.net/activities/031.html>

خامساً: مراحل عمل فريق إدارة الأزمات:

بعد تكوين فريق إدارة الأزمات للمنظمة، يتم تحديد جدول أعمالها ويكون الاجتماع أولاً للتعرف وتحديد أهمية دور كل فرد في الفريق، ويتم تجميع وتسجيل المعلومات عن أفراد الفريق أولاً ثم تبدأ بعد ذلك مراحل عمل الفريق على النحو التالي:-

أ. مرحلة توصيف المنشأة:

ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عم المنشأة وكل ما يتعلق بها من عمال ومباني.

ب. مرحلة تحديد الأولويات:

حسب المعلومات التي تتوافر من المرحلة السابقة، ويمكن استنباط المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد وترتيب درجات المخاطر التي يتعرض لها كل بند من البنود التي تم جمع المعلومات عنها في المرحلة السابقة.

ج. مرحلة إعداد السيناريوهات:

عند توفرا لحقائق المعلومات لفريق إدارة الأزمة يتم تصنيف وتبويب المعلومات وتحليلها للوقوف علي الأزمات في كل عمل أو قسم إدارة، وحصر التوقعات بوقوع حوادث غير متوقعة.

د. مرحلة أسوأ سيناريو:

بعد حصر السيناريوهات المحتملة، ويمكن وضع تصنيف وترتيب لها بدء بالأسوأ، فيجب ترتيب الأزمات وفق أهميتها ومد أثرها علي مستقبل أو المنظمة وتأثيرها علي النظام ككل، وبذلك يتم الترتيب تحديد أسوأ سيناريو وبدء العمل في تحليله.

هـ. مرحلة إبلاغ ونشر الرسالة:

بعد الانتهاء من مناقشة المعلومات والبيانات وإعداد السيناريوهات وتحديد أسوأ سيناريو وترتيب السيناريوهات وقبل وضع الخطط المحتملة لمواجهة الأزمات، ويجب أن يقدم فريق الاتصالات الموجود ضمن فريق الأزمات تسمى خريطة "إصدار الأوامر أثناء الأزمة" توضح تسلسل إصدار الأوامر وتلقي الإشارات وترجمتها وإبلاغها لمن وكيف ومتى؟ وتحديد المسؤوليات والسلطات وقت الأزمة .

تدريب أفراد فريق إدارة الأزمات تتم عملية التدريب وإكساب المهارات والمعلومات وصقل المهارات من خلال مجموعة أساليب تدريبيه متطورة تستخدم في العملية التدريبية من أهمها:

أ- المحاضرات العلمية والعملية

ب- دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصا

ت- تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث

ث- ورش العمل ومختبرات الانجاز والأداء

ج- عصف الأفكار وتربيتها

ويستعان في العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة المتقدمة والتي تتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مكافحة الأزمات والتعامل مع المواقف العصيبة إلى أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم. (اسليم، 2007/81)

سادساً: أساليب حل الأزمات والتعامل معها:

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لاخترال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

أولاً: الطرق التقليدية:

أ. أسلوب إنكار الأزمة:

هذا الأسلوب يقوم علي الانكار الكامل وعدم الاعتراف بوجودها، وتعلق ادارة المنظمة ان الأوضاع في المنظمة أن الأوضاع في المنظمة علي خير وما يرام وفي احسن صورها ولايمكن أن تكون أفضل من ذلك .

ب. كبت الأزمة:

هذا الأسلوب يطلق عليه ايضاً أسلوب تأجيل ظهور الأزمة ، وهذا الأسلوب يركز علي التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة. (ابو فارة: 2009/280)

ج. أسلوب بخس الأزمة:

ان جوهر هذا الأسلوب هو التركيز علي القليل من شأن الأزمة والتقليل من أهميتها والتقليل من شأن أسبابها وتأثيرها وانعكاساتها، وهذا الأسلوب يتطلب أن تعترف ادارة المنظمة بالأزمة

د. أسلوب تنفيس الأزمة:

وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار .

هـ. بتشكيل لجنة لبحث الأزمة:

تلجأ بعض الادارت إلي استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة ،ويتم اللجوء إلي هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدي ادارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الازمة ،فيؤدي تشكيل هذه اللجنة التي تتضمن اطرافا متعددة من المنظمة.

و. أسلوب إخماد الأزمة:

تلجأ المنظمة الي هذا الاسلوب عندما تكون الازمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة ووجودها وتؤدي الي انهيارها بالكامل.

ثانيا: الطرق غير التقليدية:

أ. أسلوب الاحتياطي التعبوي.

يعتمد هذا الاسلوب علي فلسفة "حافة الخطر وحد الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعلقة والشاملة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجهه هذه المنظمة .

ب. أسلوب المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

هذا الاسلوب يعتمد بكثرة في المنظمات التي تتصف ادارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة.وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالإفراد أو يكون محورها عنصر بشري.وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.(ابو فارة :283/2009)

أسلوب احتواء الأزمة: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.0(ابو فارة:284/2009)

د. أسلوب تصعيد الأزمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكثف عند مرحلة تكوين الأزمة في عمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل و تقليل ضغط الأزمة.(ابو فارة:284/2009)

هـ. أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا واجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها،ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة هي:

أ- التحالفات المؤقتة

ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

ج- تزعم الضغط الازموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.(ابو فارة:285/2009)

و. أسلوب تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة. (ابو فارة:2009)

الفصل الثاني الدراسات سابقة

1) دراسة (سالم الشيخ، " 2000 ب) " بعنوان: " نماذج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم "

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المنهج القرآني لمعالجة الأنواع المختلفة من الأزمات دراسة، وإثبات إسهام الثقافة التنظيمية في الإسلام في علم إدارة الأزمات، والاسترشاد بهذا المنهج في علاج الأزمات المشابهة في العصر الحديث.

ونتيجة لأهمية هذه الدراسة في إضافة رؤية جديدة في علم إدارة الأزمات، فقد كانت المنهجية المستخدمة عبارة عن دراسة متعمقة في القرآن وكتب التفسير والفقه والتاريخ، بالإضافة إلى كتب إدارة الأزمات والأبحاث العربية الأجنبية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:-

1. يبين القرآن كيفية معالجة الأزمات والتخفيف من حدتها ووضع خطوات الحل في كل □ مرحلة من مراحلها وكيفية العلاج والتغلب عليها بأقل الخسائر.
 2. للتخطيط للأزمة أهمية كبرى، فقد بين الله سبحانه لرسله وسائل النجاة من الأزمات فقد خطط نوع عليه السلام للأزمة بصنع السفينة، وخطط يوسف لأزمة مصر لمدة خمسة عشر سنة بالإنتاج والتخزين وترشيد الاستهلاك.
 3. للقيادة أهمية كبرى في إدارة الأزمات فالقائد هو الذي يوجه سلوك مرؤوسيه كي يتوصلوا معاً للأهداف بفعالية، فاختياره من ذوي المكانة والأمانة يؤثر على سلامة وصلاح القرارات.
 4. إن اختيار فريق الأزمات يعتبر من أسباب علاجها بفعالية وينبغي أن يختاروا من ذوي القدرات الخاصة والمهارات غير التقليدية وممن يتصفون برباطة الجأش والذكاء والثبات الانفعالي حتى يمكنهم التصرف السريع.
 5. الاتصال الفعال من الأبعاد الهامة لكل تنظيم يحاول احتواء الأزمة فالإتصال بين القائد ومرؤوسيه في كل المستويات الإدارية تخفف من تأثير الأزمة.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود إدارة مستقلة في المنظمات تكون مهمتها جمع المعلومات والتنبيه ووضع الخطط والسياسات والبرامج والسيناريوهات للأزمات المقبلة

(2) (دراسة حمامي والشيخ) ١٩٩٥

بعنوان " التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"

وقد تناولت هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي كما يراه مديرو شركات الأعمال الأردنية، في محاولة لمعرفة تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم وعمر وطبيعة عمل الشركة على هذه الرؤية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض ممارسات التخطيط الاستراتيجي مثل درجة المركزية العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط، واتجاهات المديرين نحو هذا النوع من التخطيط، وقد أجريت الدراسة على عينة من مدراء الشركات المعنية بلغ عدد أفرادها (١٨٢) مديرا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن لدى نسبة (٤١ %) من مديري شركات الأعمال الأردنية غموض واضح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وان مديري الشركات الحديثة أكثر فهما للتخطيط الاستراتيجي من نظرائهم في الشركات القديمة، وان مديري شركات الأعمال الأردنية يميلوا إلى المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية، وأنهم يقوموا بالتركيز على العوامل ذات الصبغة المالية عند التخطيط الاستراتيجي أكثر من غيرها من العوامل مثل المنافسة والتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والسكانية، بالإضافة إلى أن لدى هؤلاء المدراء اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

(3) Darling , (=دراسة 1994) بعنوان

Crisis management in international business: key to effective decision making

إدارة الأزمات في المنظمات الدولية: المفتاح لاتخاذ القرار الفعال

اهتمت هذه الدراسة بأزمات منظمات الأعمال الدولية، وأوضحت إن تلك المنظمات تتأثر بالعديد الأزمات أو ما شبة الأزمات التي ليس لها علاقة بعملياته الاعتيادية. واضح الباحث أنه من خلال استخدام طريقة الإنذار المبكر يمكن منع العديد من الأزمات أو علي الأقل التخفيف من أثارها كما إن التحدي الحقيقي ليس الاعتراف بالأزمة فقط، وإنما الاعتراف بها في الوقت المناسب.

وأشارت الدلالة إلي إن الأزمات في منظمات الأعمال الدولية تتضمن أربعة مراحل مختلفة

هي علي النحو التالي:

مرحلة الانحدار

مرحلة التأزم

مرحلة الإدمان

مرحلة الحل

وان الاعتراف بهذه المراحل والتعامل معها بفاعلية يعطي المديرين فرصة للتعامل مع القضايا المهمة في المنظمة(اسليم:2007، 112)

أولاً: مشكلة الدراسة "دراسة حالة"

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تهتم هذا الدراسة بالتعرف علي واقع إدارة الأزمات في مؤسسات المجتمع المدني،وتأتي هذه الدراسة في ضوء ما يتعرض له الشعب الفلسطيني من أزمات متعددة ومتنوعة في مجالات الحياة، وقد لوحظ إن مؤسسات المجتمع المدني تتأثر بالأزمات وما يترتب علي هذه الأزمات توقف معظم المشاريع التنموية وبذلك تؤثر علي تسيير أمور حياه الفرد.

وتجري معالجة مشكلة هذا الدراسة وتناولها من خلال الإجابة علي الأسئلة الآتية:

كيف تتعامل المؤسسة مع الأزمات التي تواجهها دراسة حالة "جمعية التطوير"
حتى نواجه الأزمة المالية للجمعية الحالية من الضرورة معرفة أسبابها وتأثيرها والتي من أهمها مايلي:

في الواقع تعددت الأسباب واختلفت الكتاب المحللين الإداريين والماليين في تحديد اهم هذه الأسباب الا انهم اتفقوا على انها لا تتعدى جانبين مهمين هما:

أ. الجانب الإداري:

- أ. عدم وجود تخطيط استراتيجي لإدارة الأموال بصورة عامة واسواق المال بصورة خاصة
- ب. ضعف الشفافية والإفصاح لدى القيادات الادارية وخاصة المالية منها للمستويات الادارية والمالية الأدنى.
- ج. ضعف الثقة الإدارية والمالية بالمستويات الإدارية والمالية الأدنى وبالتالي عدم مشا ركتهم باتخاذ القرارات الاستراتيجية.(العزاوي2009، 16)

ب. الجانب المالي:

أولاً: الأزمة المالية:

عدم وجود سيولة كافية للمؤسسة تمكنها من تسديد التزاماتها وتطوير أدائها ومواجهة الأزمات في حال وقوعها. إن السبب الرئيسي في مشكلة السيولة هو عدم قدرة الإدارات التنفيذية على الموازنة بين طبيعة مصادر الأموال واستخداماتها حيث إن تعظيم قيمة المؤسسة يتطلب موازنة بين تحقيق الربحية وتوفير السيولة ، لان توفر السيولة الزائدة تعنى زيادة الأصول التي لأتحقق ربحاً عالياً، وكذلك

صعبة الحصول علي التمويل للمشاريع من المؤسسات المانحة مما يجعلها غير قادرة علي استمرار مشاريعها..

كيفية مواجه الأزمة في الجمعية:

تشكيل نظاما وقائي ضد الأزمات

ومن هنا فان نظام الوقاية ضد الأزمات تنصرف إلي جانبيين أساسيين هما:-

الجانب اول: حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الخارجية التي قد تؤدي إلي إصابتها بالأزمة.

الجانب الثاني: حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الداخلية التي قد تسبب أزمة من الأزمات للكيان الادارى.

ومن هنا فان مهمة جهاز الوقاية ضد الأزمات تقوم علي تنظيم ومراقبة ومتابعة كافة العناصر والعوامل الداخلية والخارجية عن كثب، وتسجيل ورصد أي انحراف في سلوكها والتنبؤ بمسار واتجاه هذا السلوك ،وقياس تأثيراته المختلفة علي أداء الكيان الإداري ،وتزويد متخذ القرار بالبيانات والمعلومات في الوقت المناسب ،وبالشكل المناسب الذي يجعله معرفة كاملة ودائمة ومستمرة بتطورات الموقف،حتى يتدخل في الوقت المناسب لمنع إصابة الكيان الادارى بأزمة عنيفة ،وتجنيبه مخاطر هذه الأزمة(الخصري:1990, 255)

وترجع أهمية إيجاد نظام وقائي ضد الأزمات إلي ما يلي:

إن الوقاية أقل تكلفة من العلاج،خاصة وان الدمار الناجم عن الأزمة يتعدي التكاليف المادية إلي التكاليف المعنوية الباهظة ،والتي أشدها خطرا فقدان الثقة والمصداقية والولاء والانتماء...الخ
إن الوقاية تحتفظ للكيان الإداري بتوازنه وحركته المنتظمة التي قد يصيبها الختلال نتيجة الأزمة.

الوقاية هي الطبيعية أو المنطق الطبيعي الذي يتعين إن تكون جزاء من الكيان في الوقت الراهن،الأنة بدون وجود جهاز وقائي حمائي يصعب علي الكيان الإداري آيا كان مواجهة الأنواء الشديدة في بحور الحياة المتلاطمة الأمواج.(الخصري:2555, 199).

ثانيا- عمل جهاز الوقاية ضد الأزمات

المحور الأول: متابعة الأداء التشغيلي للكيان الإداري للوقوف أولا بأول علي كل ما قد يؤثر هذا الأداء من داخل الكيان الإداري وعناصره وعوامله المختلفة ،ومتابعة البيئة المحيطة المتصلة بالكيان الإداري لمعرفة تأثيرها علي أداء هذا الكيان.

المحور الثاني: التدخل السريع والفوري أولا بأول علي كل ما قد يؤثر علي هذا الأداء من داخل الكيان الإداري وعناصره وعوامله المختلفة ،ومتابعة البيئة المحيطة الخارجية المتصلة بالكيان الإداري لمعرفة تأثيرها علي أداء هذا الكيان.

وتقوم الوقاية علي نوعين من الإجراءات هما:

النوع الأول: إجراءات وقائية مباشرة تتضمن برامج دورية لمتابعة أداء الكيان الإداري ،ومن خلال طرق المتابعة المختلفة ل أولا بأول علي أي انحراف أو بوارد توتر أو قلق ومعالجته قبل إن يستفحل ويصل إلي حد الأزمة.

النوع الثاني-الإجراءات الوقائية غير المباشرة ،وتتعلق هذه الإجراءات بالتدابير التي وضعها الكيان الإداري لحماية نفسه من كل ما يؤثر علي تخلفه الادائي أو التشغيلي ،مثل المراجعة الدورية لهيكل وبنيان الكيان الإداري لمعرفة مدى تناسبها وتوافقها مع احتياجات العصر ،والحجم الداخلي الذي بلغه الكيان الإداري إثناء عملية النمو .

ويقوم هذا النظام الوقائي علي عدة دعائم هي:

1. سرعة التصدي بحزم وقوة مؤثرة لأي انحراف او قصور أو اختلال ومعالجته
2. التكاليف والتوافق المستمر مع احتياجات ومتطلبات البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل في إطارها القوي الفاعل في الكيان الإداري.
3. المرونة الكاملة والقدرة غير المحدودة علي امتصاص واستيعاب الضغوط الازموية ومن اي اتجاه وإفقاد هذه الضغوط قوتها وأهدافها.
4. وقف تصاعد إحداث الأزمة ومنع أي دعم وأي روافد جديد مدعمة لإحداثها من إن تصل إليها، وفي الوقت ذاته حرمان الأزمة من أي فرصة للنمو.
5. ويقوم هذا الجهاز بمتابعة دقيقة وشاملة وتفصيلية الأداء الكيان الإداري واجهزته المختلفة ودراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة والثوابت الخاصة بهذا الكيان والصلة بين هذه المتغيرات وعملية صنع الأزمة والتنبؤ ببؤر الأزمات وأين توجد هذه البؤر لمعالجتها وهي لاتزال في رحم الغيب.

إن الأزمات ليست في حقيقتها أو في إجمالها عام سيئة أو بالغة السوء والشر كما البعض ولكنها أيضا لها جوانبها الايجابية بل كثيرا ما تكون الأزمات باعثا علي البحث العلمي وتوفير المخترعات الحديثة التي تعمل علي:

- تقليل الجهد البشري
- زيادة عائد رأس المال

وهذا مرهون بالكامل ببعث روح الأمة وإثارة التحدي لديها وحفز الإدارة علي العمل ومن هنا تصبح الأزمات باعث للتقدم والاكتشاف والبحث.(الخصري:1990, 257)

1. إتباع سياسة تقشفية في المؤسسات والخاص بتقليل الإنفاق والاستغناء عما هو غير ضروري من أجل مواجهة الأزمة الاقتصادية والمالية الوسطية والاعتدال في الرفاهية والإنفاق العام.
2. خفض مرتبات كبار الموظفين في المؤسسات.
3. الاستغناء عن بعض المشاريع والبحث عن بديل لها
4. تمويل ذاتي من بعض المشاريع الخاصة بها.

الفصل الثالث الإطار العملي

أولاً: منهج الدراسة :

ستتبع الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناول دراسة الأحداث و الظواهر والمتغيرات والممارسات كما هي بحيث تتفاعل معها بالوصف والتحليل دون التدخل فيها (الأغا ، 1997 : 41).

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جمعية التطوير بمنطقة بيت لاهيا والبالغ عددهم (12) موظفاً وموظفة وهم أنفسهم يمثلون عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة بحسب الجنس وطبيعة العمل:

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الجنس وطبيعة العمل

طبيعة العمل	ذكر		أنثى		مجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
موظف	6	50%	1	8.3%	7	58.3%
متطوع	1	8.3%	4	33%	5	41.7%
المجموع	7	58.3%	5	41.3%	12	100%

ثالثاً: أداة الدراسة :

أعدت الباحثة استبياناً يهدف إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة وأثره علي مواجهة الأزمات التي تعترض نموه وتقدمه ، وفيما يلي وصفاً للاستبيان وخطوات إعداده:

وصف الاستبيان وخطوات بناءه:

اتبعت الباحثة الخطوات التالية في إعداد أداة الدراسة:

- 1- الإطلاع على الأدب المتعلق بموضوع الدراسة بما في ذلك الكتب والأبحاث وأوراق العمل.
- 2- إعداد الاستبيان بصورته الأولية بحيث تكون من ثلاثة مجالات، وقد تكون الاستبيان في صورته الأولية من 36 فقرة على النحو التالي:

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة (8 فقرات)

• التخطيط ودوره في إدارة الأزمات (7 فقرات)

• فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات (6 فقرات)

3- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين لإبداء الرأي حول مدى مناسبته لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم في ضوء ذلك تعديل صياغة بعض الفقرات.

4- حساب صدق وثبات الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

رابعاً: صدق الاستبيان (Scale Validity):

يعرف (عبيدات ، 1988 : 15) صدق الاستبيان بأنه " قدرته على قياس ما وضع لقياسه " وقد تم حساب معاملات الصدق للاستبيان، ومن ثم إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة، وقد استخدمت الباحثات الطرق التالية للتأكد من صدق الاستبيان :

أ) صدق المحكمين (Trusties Validity) :

قامت الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين لإبداء الرأي والملاحظات والمقترحات حول الاستبيان ومدى ملاءمته لأهداف الدراسة، وقد حصلت الباحثات على بعض الآراء و المقترحات من السادة المحكمين، وقمن في ضوء ذلك بتعديل صياغة بعض الفقرات.

ب) صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) :

يعرف (أبو لبدية ، 1982 : 72) صدق الاتساق الداخلي بأنه "التجانس في أداء الفرد من فقرة لأخرى ، أي اشتراك جميع فقرات الاستبيان في قياس خاصية معينة في الفرد" وقد تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين فقرات كل بُعد مع البعد ككل ومع الاستبيان ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2)

صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان
مفهوم التخطيط والمفاهيم ذات العلاقة	1	*0.434	**0.465	5	0.807**	0.863**
	2	**0.779	**0.751	6	0.662**	0.576**
	3	**0.476	**0.636	7	0.704**	0.559**
	4	**0.535	**0.549	8	0.687**	0.647**
التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	1	*0.417	**0.544	5	0.581**	0.618**
	2	**0.731	**0.791	6	0.784**	0.725**
	3	**0.585	**0.500	7	0.741**	0.806**
	4	**0.800	**0.819			
فريق العمل	1	*0.433	*0.438	4	0.867**	0.606**

معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	رقم الفقرة	المجال
0.659**	0.634**	5	*0.423	**0.711	2	ودوره في إدارة الأزمات
0.419*	0.681**	6	**0.509	**0.689	3	

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.05 أو 0.01)، وبصفة عامة كانت الاستبيان على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

كما قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3)

معاملات ارتباط أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان

م	البُعد	معامل الارتباط
1	مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة	**0.774
2	التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	**0.792
3	فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات	**0.807

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبيان والاستبيان ككل دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

3- ثبات الاستبيان (Scale Reliability):

المقصود بالثبات هو " إعطاء المقياس للنتائج نفسها تقريباً في كل مرة يطبق فيها على المجموعة نفسها من الأفراد " (أبو ليدة ، 1982 : 261)

و قد تم حساب معامل ثبات الاستبيان بالطريقتين التاليتين:

• طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Method) والتي يشار إليها اختصاراً بعامل ألفا (

Alpha Coefficient) ، و تأخذ هذه المعادلة الصيغة :

$$\alpha = \left[\frac{ن}{1 - ن} \right] \left[1 - \frac{مجموع ف^2}{ع^2 س} \right] \quad \text{ردة ، 1998 : 355}$$

حيث أن :

$$\alpha = \text{معامل ألفا} .$$

$$ن = \text{عدد فقرات المقياس} .$$

$$ع2 ف = \text{تباين الاستجابات على كل فقرة في المقياس} .$$

$$ع2 س = \text{تباين الاستجابات على المقياس ككل} .$$

$$\text{مج} ع2 ف = \text{مجموع التباينات لعدد ن من الفقرات} .$$

• **طريقة التجزئة النصفية (Split Half Method) :**

اعتمدت هذه الطريقة على تجزئة الاستبيان ومجالاتها إلى جزئين، يحتوي كل منهما نفس عدد الفقرات أو يزيد أحدهما بفقرة عن الآخر تبعاً لعدد الفقرات في المجال، و تم إيجاد معامل الارتباط بين الجزئين، ومن ثم تم إجراء تصحيح وتعديل إحصائي لمعامل الثبات المحسوب وذلك بواسطة معادلة سبيرمان – براون التنبؤية (Spearman – Brown Prophecy Formula) و هذه المعادلة هي : (أبو حطب و صادق ، 1980 : 14)

$$ر2$$

$$\text{ث} = \frac{\text{ر}2}{\text{ر} + 1}$$

$$\text{ر} + 1$$

حيث أن :

$$\text{ث} = \text{معامل ثبات المقياس كله} .$$

$$\text{ر} = \text{القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بين الدرجات على الجزئين} .$$

و الجدول التالي يوضح معاملات الثبات للاستبيان و مجالاته بكلا الطريقتين:

جدول رقم (4)

معاملات الثبات للاستبيان ومجالاته باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

قيمة معامل الثبات		عدد الفقرات	المجال
طريقة التجزئة النصفية	طريقة ألفا		
0.825	0.843	8	مفهوم التخطيط والمفاهيم ذات العلاقة
0.851	0.883	7	التخطيط ودوره في إدارة الأزمات
0.820	0.844	6	فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات
0.857	0.896	21	الاستبيان ككل

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات للاستبيان ومجالاته مرتفعة مما يؤكد على ثباته وصلاحيته للاستخدام.

ضعيف	60-55
متوسط	67-66
كبيرة	78-67
إلى أعلى كبيرة جدا	78

خامساً: نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

نص سؤال الدراسة الأول على ما يلي:

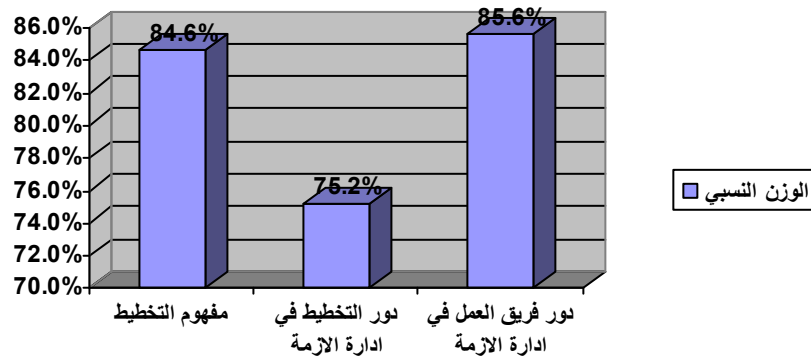
ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة؟ وأجابت الباحثة عن هذا السؤال بعد تحليل نتائج الأستبانة، حيث تم حساب المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية لمجالات الاستبيان.

جدول (5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للاستجابات على مجالات الاستبيان

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	مفهوم التخطيط والمفاهيم ذات العلاقة	4.23	0.45	84.6%	الثاني
2	التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	3.76	0.82	75.2%	الثالث
3	فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات	4.28	0.56	85.6%	الأول
	الاستبيان ككل	4.09	0.46	81.7%	

شكل (3) الأوزان النسبية للاستجابات على مجالات الاستبيان



يتضح من الجدول والشكل السابقين

إن المجال الأول وهو مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة حصل على وزن نسبي 84.8% وهي نسبة مرتفعة وتري الباحثة إن هذه النسبة ترجع إلى اهتمام إدارة الجمعية لعقد العديد من الدورات وورش العمل لتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، واشتراكهم في وضع الخطط الإستراتيجية للجمعية.بينما حصل المجال الثاني دور التخطيط في إدارة الأزمة على نسبة 75.2% وهي نسبة كبيرة لكنها بدرجة موافقة أقل من باقي الفقرات وتري الباحثة إن هذه النسبة المنخفضة ترجع إلى ضعف قدرة إدارة الجمعية على تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة. وعدم وضع الإدارة خطة مسبقة للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.

إما المجال الثالث فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات حيث حصل على وزن نسبي 85.6% وهي نسبة مرتفعة ويرجع إلي اهتمام استعانة الجمعية بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط لادارة الأزمات

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

نص سؤال الدراسة الثاني على ما يلي:

ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة به في المنظمات الأهلية بقطاع غزة؟

وأجابت الباحثة عن هذا السؤال بعد تحليل نتائج الأستبانة، حيث تم حساب المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية لفقرات المجال الأول.

جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للاستجابات على مجال مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين	4.50	0.52	90.0%	1
2	يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة لداخلية المختلفة	4.25	0.45	85.0%	4
3	تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن المدير	4.17	0.58	83.3%	6
4	تملك المؤسسة رسالة واضحة مكتوبة	4.33	0.65	86.7%	3
5	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكّنهم	4.42	0.67	88.3%	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	من الالتزام بها				
6	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين علي إدارة الجمعية	4.08	0.67	81.7%	7
7	يتم إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط	4.25	0.87	85.0%	4
8	يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل الأمد	3.83	1.19	76.7%	8
	المجال ككل	4.23	0.45	84.6%	

يتضح من الجدول 6 إلي 90.0% من أفراد مجتمع الدراسة تقريبا لديهم وضوحا دقيقا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ،والمفاهيم ذات العلاقة به في المنظمات الأهلية بقطاع غزة بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن وجود رسالة واضحة في ذهن المدير،تري الباحثة هذه النتيجة الي أن إدارة الجمعية توفر

فرص أكثر للدورات التدريبية المكثفة وورش العمل للتخطيط ولغيره من الممارسات الإدارية.

أفراد مجتمع الدراسة تقريبا لديهم وضوحا دقيقا للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، أي أن ثلث المبحوث عليهم فقط ليس لديهم وضوحا للمفهوم،وبذلك تختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها كل من(حمامي والشيخ، 1995)
ويبين جدول رقم (6) أن آراء أفراد العينة في الفقرة حيث أن الوزن النسبي 81.7% سلبية حيث بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن السياسة التي تتبناها المؤسسة لاتكون واضحة في أذهان جميع العاملين.

أ- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

نص سؤال الدراسة الثالث على ما يلي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية بقطاع غزة؟
وأجابت الباحثة عن هذا السؤال بعد تحليل نتائج الأستبانة، حيث تم حساب المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية لفقرات المجال الثاني.

جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للاستجابات على مجال دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعتمد الإدارة علي إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات	4.00	0.85	80.0%	2
2	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها	3.75	0.87	75.0%	4
3	تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية	3.83	0.94	76.7%	3
4	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة	3.33	1.07	66.7%	7
5	يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها	3.58	1.08	71.7%	6
6	تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف علي الجديد في هذا المجال	4.08	1.08	81.7%	1
7	توفر الإدارة حولا معدة مسبقا لمواجهة الأزمات المتوقعة	3.75	1.06	75.0%	4
	المجال ككل	3.76	0.82	75.2%	

يتضح من الجدول 7 الي أن 75.2% من أفراد مجتمع الدراسة تقريبا لديهم وضوحا دقيقا للمفهوم العلمي لادارة الازمات بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن " الإدارة تهتم بجمع واكتشاف علامات الخلل الخطر التي قد يكون مؤشراً لوقوع الأزمة وكذلك تهتم ادارة الجمعية بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال. بعقد العديد من الدورات ، ويبين جدول رقم (7) أن آراء أفراد العينة في الفقرة حيث أن الوزن النسبي %71.1 سلبية حيث بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن " الإدارة لا تقوم بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة "للأزمات" وعلى أنه لا يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات لا يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع:

نص سؤال الدراسة الرابع على ما يلي:

ما دور فرق العمل في إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية بقطاع غزة؟
وأجابت الباحثة عن هذا السؤال بعد تحليل نتائج الاستبانة، حيث تم حساب المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية لفقرات المجال الثالث.

جدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للاستجابات على مجال دور فرق العمل في إدارة الأزمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقوم الإدارة بتشكيل فريق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة	4.42	0.67	88.3%	1
2	يتوفر لدى الإدارة كفاءات بشرية مختلفة قادرة علي التعامل مع الأزمات	4.33	0.65	86.7%	3
3	يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات	4.17	0.83	83.3%	5
4	تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل	4.25	0.62	85.0%	4
5	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات	4.42	0.79	88.3%	1
6	تعقد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين علي طرح أفكار جديدة تساعده علي إدارة الأزمات	4.08	0.79	81.7%	6
	المجال ككل	4.28	0.56	85.6%	

يتضح من الجدول السابق

يتضح من الجدول 8 الي أن 88.3% أفراد مجتمع الدراسة تقريبا لديهم وضوحا دقيقا لمفهوم دور فرق العمل في إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية بقطاع غزة. توفر المهارات القيادية في إدارة الأزمات، ويبين جدول رقم 8 (أن آراء أفراد العينة في الفقرة حيث أن الوزن النسبي 81.7% سلبية حيث بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن عدم توافر البرامج التدريبية اللازمة لإكساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية اللازمة. عدم استفادة ادارة الجمعية من الأزمات السابقة واستخلاص الدروس والعبر من تلك الأزمات، عدم وجود فريق العمل في مكان حدوث الأزمة يساعد بصورة كبيرة على علاج الأزمات وإيجاد الحلول المناسبة بأقل التكاليف وهذه يتفق مع دراسة... (سالم الشيخ، 2000)

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس:

نص سؤال الدراسة الخامس على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى للجنس (ذكر، أنثى)؟

و للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باختبار الفرض الصفري التالي:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى للجنس (ذكر، أنثى)
ولاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار مان ويتني Mann-Whitiny لعينتين مستقلتين وذلك للتعرف على دلالة الفروق، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9)

اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في ممارسة التخطيط الاستراتيجي يعزى لجنس الموظف

المجال	جنس الموظف	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
مفهوم التخطيط والمفاهيم ذات العلاقة	ذكر	7	8.43	59	2.228*	دالة عند 0.05
	أنثى	5	3.80	19		
التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	ذكر	7	8.57	60	2.367*	دالة عند 0.05
	أنثى	5	3.60	18		
فرق العمل ودورها في إدارة الأزمات	ذكر	7	8.71	61	2.539*	دالة عند 0.05
	أنثى	5	3.40	17		
الاستبيان ككل	ذكر	7	9.00	63	2.852**	دالة عند 0.01
	أنثى	5	3.00	15		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى للجنس **لصالح الذكور** وذلك في مجالات الاستبيان الثلاثة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى للجنس **لصالح الذكور** وذلك في الدرجة الكلية للاستبيان.

وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أن الذكور :

لديهم انفتاح نحو افكار جديدة والرغبة في تحمل المخاطر

لديهم قدرة علي الصبر والتحمل

لديهم طموح في العمل

لديهم قوة ادارة

يحددون أهدافهم بوضوح وعقلانية

الرجال اكثر ذكاء في مجالات العمل

لديهم القدرة علي مواجهة العوائق والتغلب عليها،لديهم السلطة والتفويض،ولديهم الشجاعة وهذه النتيجة

تتفق مع دراسة (wyssocki,tuth،2002، الفرا :2007، 103)

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السادس:

نص سؤال الدراسة السادس على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط

الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى لطبيعة العمل

(موظف، متطوع)؟

و للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باختبار الفرض الصفري التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط

الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى لطبيعة العمل

(موظف، متطوع)

ولاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثات باستخدام اختبار مان ويتني Mann-Whitiny لعينتين

مستقلتين وذلك للتعرف على دلالة الفروق، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10)

اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي يعزى لطبيعة العمل

المجال	طبيعة العمل	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
مفهوم التخطيط والمفاهيم ذات العلاقة	موظف	7	9.00	63	2.888**	دالة عند 0.01
	متطوع	5	3.00	15		
التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	موظف	7	7.71	54	1.388	غير دالة
	متطوع	5	4.80	24		
فرق العمل ودورها في	موظف	7	7.57	53	1.229	غير دالة

		25	5.00	5	متطوع	إدارة الأزمات
دالة عند 0.05	2.119*	58.5	8.36	7	موظف	الاستبيان ككل
		19.5	3.90	5	متطوع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى لطبيعة العمل **لصالح الموظفين** وذلك في الدرجة الكلية للاستبيان.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى لطبيعة العمل **لصالح الموظفين** وذلك في مجال مفهوم التخطيط والمفاهيم ذات العلاقة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى لطبيعة العمل وذلك في مجال دور التخطيط في إدارة الأزمات ومجال دور فرق العمل في إدارة الأزمات.

وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى:

- اهتمام الجمعية بالموظفين من خلال عقد ورش عمل والعديد من الدورات
- تحفيز الموظفين علي الاطلاع وحضور المؤتمرات
- استعانة الجمعية بالعديد من المختصين لتدريب الموظفين
- غالبية الموظفين متخصصين في مجالاتهم

النتائج والتوصيات

بعد إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها ومناقشة نتائج اختبار فرضياتها، سيتم في هذا الفصل تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها، ثم وضع التوصيات المناسبة بناءً على هذه النتائج.

أولاً: النتائج

1- وجدت الدراسة أن نسبة 84.6% من مديري المنظمات غير الحكومية لديها وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي

2- وجدت الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات حيث أن النسبة 75.2%.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى للجنس (ذكر، أنثى)

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى لطبيعة العمل **إصالح الموظفين** وذلك في الدرجة الكلية للاستبيان.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى لطبيعة العمل **إصالح الموظفين** وذلك في مجال مفهوم التخطيط والمفاهيم ذات العلاقة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى لطبيعة العمل وذلك في مجال دور التخطيط في إدارة الأزمات ومجال دور فرق العمل في إدارة الأزمات

5- إن المنظمات غير الحكومية تمارس نشاطات متعددة، وتعمل في مجالات متنوعة وهذا أمر جيد، إلا أن تنوع وتعدد المجالات التي تعمل بها المنظمة الواحدة قد يشير إلى عدم وضوح الرؤية لديها.

أن نسبة حملة شهادات البكالوريوس والدراسات العليا من مديري المنظمات غير الحكومية نسبة عالية حيث بلغت 81% .

التوصيات:

- 1- توصي الباحثة مدير جمعية التطوير بالتعرف علي تجربة مؤسسة الإغاثة الإسلامية في إدارة الأزمات والتعرف علي العوامل التي أعطت الإغاثة الإسلامية التميز لدى المستفيدين.
- 2- العمل علي وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.
- 3- تشجيع وتحفيز العاملين علي استخدام تقنية ونظم المعلومات التي تساعد علي التعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية ،وذلك كم خلال معالجة ما يواجههم من مشاكل تعيق حسن الأداء.
- 4- التفاعل بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال سيادة روح الفريق ،والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تساعد علي انجاز العمل علي أفضل وجه وان تشجع العاملين بعضهم لبعض من أجل أقصى جهد ممكن في العمل.
- 5- الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج الجمعية للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.
- ضرورة أن تقوم إدارة الجمعية بالعمل علي تدريب الكوادر البشرية علي مهارات تحليل ودراسة الأزمة
- 6- محاولة الاستفادة من خبرات الجمعيات التي تعمل في الدول المجاورة أو التي تعمل في ظروف متشابهة لظروف الجمعيات التي تعمل في قطاع غزة.
- 7- لا بد من زيادة الوعي العام في الجمعية حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات وذلك من خلال الدورات والندوات و ورشات العمل.
- 8- مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع الجمعية في الاعتبار هو جزء من ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي يجب تواتر العمل بها بشكل اعتيادي، وليس بشكل موسمي، أو عند وجود أزمة ما.
- 9- زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص.
- 10- تؤكد هذه الدراسة على ضرورة تمسك الجمعية بالإرشادات التي من شأنها تخفيف حدة أزمة التمويل لديها، والتي أشار إليها بعض ممن بحثوا في هذه المسألة (مسألة التمويل)، كالعامل على تفعيل دور المجتمع المحلي، والقطاع الخاص في المساهمة في عملية التمويل، العمل على تنويع مصادر التمويل وعدم الاعتماد على مصدر واحد، تقليص المصاريف ضمن الحدود التي تسمح بالقيام بالأنشطة ولا تؤسس لازمة واحتمالات انهيار المنظمة، خلق مصادر تمويل ذاتية.

المراجع العربية

- أ- أبو فارة، يوسف، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى 2009
- ب- الأشقر، إبراهيم، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، 2002 رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة
- ت- ثابت، سلوى .دور منظمات المجتمع المدني في تنمية المرأة الفلسطينية غزة، مركز شؤون المرأة، 2006.
- ث- فارس، أحمد، إدارة الأزمات أسباب وحلول ، 4 أيار 2009، موقع مركز المستقبل للبحوث والدراسات. <http://mcsr.net/activities/031.html>
- ج- جاد الله، محمود، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى عمان، دار أسامة، 2008
- ح- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية جديدة عمان، دار الثقافة، 2003
- خ- نجم خليل .. الفراء، ماجد ..سونغكوا، دانيلا ..إستراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية 2006 library.iugaza.edu.ps/browse_thesis.aspx
- د- خالد ، وائل، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الأولى 2007
- ذ- الكرخي، مجيد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي ، الطبعة الأولى 2009
- ر- (غنيم، عثمان ،التخطيط أسس ومبادئ عامة ، الطبعة الرابعة
- ز- العزاوي، نجم، اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة: بحث مقدم الى المؤتمر
- س- العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة في الفترة 3- 5 / 1 / 2009
- ش- ، <http://www.crisismc.net/downloads>
- ص- الخضير، محسن (1990)، إدارة الأزمات :منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة :مكتبة مدبولي
- ض- الفراء، محمد، تقييم مستوى رضي العملاء عن اداء رجال بيع شركات الادوية الوطنية في سوق قطاع غزة: ماجستير الجامعة الإسلامية 2007
- ط- اسليم، وسام، سمات الازمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية / 2007 رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية

المراجع الأجنبية

- Jones , Rodney, “ fundamentals of strategic and tactical Business Planning” Prepared for the 2002 MAST program , Novembe



الجامعة الإسلامية
دبلوم التعليم العالي
إدارة مؤسسات المجتمع المدني

بسم الله الرحمن الرحيم

جمعية/ التطوير بيت لاهيا

أخي المستجيب، أختي المستجيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

تهدف هذه الاستبانة الي دراسة "دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات" دراسة حالة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الدبلوم التعليم العالي فإدارة مؤسسات المجتمع المدني وقد تم تصميم هذه الاستبانة بغرض جمع البيانات لإتمام هذا البحث والذي هو بعنوان
دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات "دراسة حالة"

ولذا كلنا أمل ان تمنحنا جزءاً من وقتك الثمين والتكرم بالإجابة علي اسئلة هذه الاستبانة بشكل دقيق علما بان جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الاستبيان لن تستخدم الاغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

عزيزة سهيل ابو حليلة

الرجاء وضع علامة (√) في المكان المناسب

البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر أنثي

2- الدرجة الوظيفية:

المدير نائب المدير موظف متطوع/ة

3- عمر

من 21-30 سنة من 31-40 سنة من 41-50 سنة من 51 سنة فأكثر

4- سنوات الخبرة في مجال التخصص:

5- سنوات من 6-10 سنوات 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

م	مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين					
2	يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة لداخلية المختلفة					
3	تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن المدير					
4	تملك المؤسسة رسالة واضحة مكتوبة					
5	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها					
6	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين علي ادارة الجمعية					
7	يتم إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط					
8	يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل الأمد					

م	التخطيط ودورة في إدارة الأزمات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتمد الإدارة علي إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات					
2	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها					
3	تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية					
4	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة أثار الأزمة					
5	يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها					
6	تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف علي الجديد في هذا المجال					
7	توفر الإدارة حلولا معدة مسبقا لمواجهة الأزمات المتوقعة					
1	تقوم الإدارة بتشكيل فريق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة					
2	يتوفر لدى الإدارة كفاءات بشرية مختلفة قادرة علي التعامل مع الأزمات					
3	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات					
4	تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل					
5	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات					
6	تعقد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين علي طرح أفكار جديدة تساعد علي إدارة الأزمات					